

# Organisaatiomuutos

Markku Kiljunen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kiljunen, Markku	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 30.11.2015
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Organisaatiomuutos</b>		
Tutkinto-ohjelma Logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Vauhkonen, Petri		
Toimeksiantaja(t) Saimaan ammattiopisto Sampo		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Elokuussa 2013 Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä muutti organisaatiotaan. Aikaisemmin kuntayhtymä ylläpiti kahta koulua, ammattiopistoa ja aikuisopistoa. Organisaatiomuutoksen jälkeen kouluja oli vain yksi, ammattiopisto, jossa opiskelivat niin nuoret kuin aikuisetkin.</p> <p>Organisaatiomuutos muutti varsinkin nuorten opetuksen toimintaympäristöä varsin voimakkaasti. Samoin lähiesimiestoimintaan tuli suurin muutos. Vanhasta osastonjohtajiin perustuneesta lähiesimiestoiminnasta siirryttiin koulutuspäällikkö vetoisiin osastoihin. Kun nämä asiat olivat lähellä omaa työtehtävää, niin tavoitteeksi muotoutui tutkia organisaatiomuutosta lähiesimiesten näkökulmasta.</p> <p>Toteutustapana käytettiin kyselytutkimusta, jonka kysymykset taustatietojen lisäksi muodostuivat kuudesta avoimesta kysymyksestä. Varsinainen tiedon keruu tapahtui surveymonkey.com sivuston avulla. Sivustolla muokattiin kysymysten ulkoasu ja tämän jälkeen kyselyn URL-osoite lähetettiin sähköpostin avulla kohdehenkilöille ja näin he pääsivät vastaamaan suoraan sivustolla olleisiin kysymyksiin.</p> <p>Luottamushenkilöt, ylempi johto ja osin lähiesimiehet pitivät uutta organisaatiota ja organisaatiomuutosta pääosin onnistuneena, mutta jotkut lähiesimiehistä ja suuri osa opettajista pitivät organisaatiomuutosta ja varsinkin sen toteutusta vähintään osin epäonnistuneena. Lähes kaikki vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että organisaatiomuutos ei tuonut lopullisia vastauksia vaan organisaatiomuutos tulee vielä jatkumaan jossain muodossa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Organisaatio, organisaatiomuutos		
Muut tiedot		

Author(s) Kiljunen, Markku	Type of publication Bachelor's thesis	Date 30.11.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 42	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Organizational change</b>		
Degree programme Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Vauhkonen, Petri		
Assigned by Saimaa Vocational College Sampo		
<p>Abstract</p> <p>Before the organizational change in August 2013, the consortium sustained two schools, a vocational school for young students and a vocational school for adult students. After the organizational change there was only one school, a vocational school, where both young and adult students can study.</p> <p>The organizational change affected the operational environment for the young students in particular quite strongly. At the same time there was a considerable change in the operation of immediate superiors. In the old operative model, where the immediate superiors were the heads of the departments was changed so that the operations were now lead by the heads of vocational and adult education divisions. Since these matters were close to author's, the aim of this survey was to study the organizational change from the immediate superiors' point of view.</p> <p>The study was executed with the help of a survey, and the questions in the survey consisted of six open questions in addition to background information. The actual gathering of data was done with the help of the internet site surveymonkey.com. URL-address was sent via e-mail to the test subjects, who then were able to answer the questions directly on the internet site.</p> <p>The elected officials, upper management and to some immediate superiors considered the new organization and organizational change to be mainly successful, but some of the immediate superiors and many teachers thought that the organizational change, and especially its execution, was at least partly unsuccessful. Almost all of the answerers were very unanimous about the fact that the organizational change did not bring any conclusive answers, but the organizational change will continue in one form or another.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Organization, organizational change		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	JOHDANTO .....	3
2	ORGANISAATIOMALLEJA .....	4
2.1.	Erilaisia tapoja organisoitua .....	4
2.1.1	Funktionaalinen organisaatio .....	6
2.1.2	Prosessiorganisaatio .....	7
2.1.3	Matriisiorganisaatio .....	7
2.2	Funktionaalisen ja prosessiorganisaation erot.....	8
2.3	Yrityskulttuuri .....	9
3	VANHA ORGANISAATIO .....	11
3.1	Kuntayhtymä .....	11
3.2	Ammattiopisto.....	13
3.3	Aikuisopisto .....	15
3.4	Tukipalvelut .....	16
4	UUSI ORGANISAATIO .....	16
4.1	Kuntayhtymä .....	16
4.2	Tukipalvelut .....	18
4.3	Ammattiopisto.....	18
5	ORGANISAATIOMUUTOS .....	19
5.1	Luottamushenkilöjohto .....	19
5.2	Ylin johto.....	19
5.3	Lähiesimiehet .....	20
5.4	Opettajat.....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
6.1	Tutkimusmenetelmän valitseminen.....	22
6.2	Toteuttaminen.....	23
6.3	Analysointi .....	24
7	KYSELYN TULOKSET .....	24
8	LOPUKSI .....	27
	LÄHTEET.....	28
	LIITTEET .....	29

## KUVIOT:

Kuvio 1. Funktionaalinen organisaatiomalli .....	6
Kuvio 2. Matriisiorganisaatiomalli.....	8
Kuvio 3. Jäävuorimalli.....	10
Kuvio 4. Etelä-Karjalan ammatillisen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio vuodelta 2009-2012 .....	13
Kuvio 5. Etelä-Karjalan ammattiopiston organisaatiokaavio .....	14
Kuvio 6. Etelä-Karjalan aikuisopiston organisaatiokaavio.....	15
Kuvio 7. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio .....	17

# 1 JOHDANTO

Omalla työpaikalla tehtiin viimeisin organisaatiomuutos elokuussa 2013. Kun tämä organisaatiomuutos oli omalla kohdalla samalla työnantajalla jo neljäs, niin mielessä alkoi itää kysymys organisaatioiden erilaisista rakenteista ja ominaisuuksista. Vaikka työ opinnäytteen tekemiseksi alkoi jo talvella 2013 viimeisen organisaatiomuutoksen ollessa jo työn alla ja, niin aivan kokoaikaista ja täysipainoista opinnäytteen tekeminen ei ole ollut. Mielessä heräsi pohdinnan paikka sille, minkälainen organisaatiorakenne olisi toimivin koulumaailmassa.

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä on muodostunut elokuussa 2002 Imatran ja Lappeenrannan ammatillisten koulutusyhtymien ja Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymien yhdistyessä. Uusi koulutuskuntayhtymä kattaa koko Etelä-Karjalan maakunnan toisen asteen ammatillisen koulutuksen. Alkuunsa kuntayhtymä vastasi myös korkea-asteen ammatillisesta koulutuksesta, sillä Saimaan ammattikorkeakoulu yhtiöitettiin suoraan kuntien ja Lappeenrannan Teknillisen yliopiston omistamaksi vasta muutama vuosi sitten.

Organisaation rakenne kiinnosti koska tuntui muualla olevan tapana pitää nuoriso- ja aikuiskoulutus erillisissä organisaatioissa. Samoin vuoden 2015 alussa voimaan tuleva laki tuo tullessaan tilanteen jossa lisä- ja täydennyskoulutusta ei voida antaa samasta organisaatiosta vaan se on oltava erillisessä yhtiössä.

Alkoi kiinnostaa minkälaisia erilaisia organisaatioita on ja kuinka ne toimivat. Onko kasvavan organisaation jäsenenä erilaista toimia kuin pienessä organisaatiossa? Minkälainen organisaatio toimisi mahdollisimman tehokkaasti, niin tuloksen kuin varsinaisen toiminnan kannalta.

## 2 ORGANISAATIOMALLEJA

”Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, joita varta varten rakennetaan ja jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi.” Parsons’in (1951) määritelmä (Organisaatiomallit 2015).

Yksi maailman tunnetuimmista organisaatiotutkijoista Amital Etzion on sitä mieltä, että ihminen tekee lähes kaiken toimintansa organisaatiossa. Tästä johtuen on tärkeää tietää kuinka tämän organisaation mekanismi toimii. Etzionin mukaan organisaatioille on kolme kriteeriä:

- Vallan, työn ja viestinnän vastuu. Nämä vastuualueet ovat tarkasti suunniteltuja. Tämä helpottaa päämääriin pääsemistä.
- Henkilökunnan vaihdettavuus: Organisaatio voi vaihtaa tai järjestää henkilökuntansa tarvittaessa uudelleen.
- Yhden tai useamman valtakeskuksen olemassaolo: Valvoo organisaation yhteistä päämäärää ja pyrkimyksiä sekä tarkkailee ja ohjaa toimintaa. (Rissanen ym. 1996 12.)

### 2.1 Erilaisia tapoja organisoitua

Organisoitumisessa määritellään kunkin työntekijän tehtävät, toimivalta ja vastuu. Esimiessuhteista muodostetaan organisaatiokaavio, josta nähdään kunkin työntekijän asema yrityksessä. (Kinkki & Isokangas 2003, 89.) Kaikilla toiminnallisilla systeemeillä on resurssit, rakenne ja ohjausjärjestelmä. Osat edellyttävät toistensa läsnäoloa. Organisaatio ei siis toimi ilman yhtä näistä. (Tuurala 2010.)

Tuuralan mukaan (2010) yhteisön toiminta edellyttää erikoistumista ja resurssien erikoistuminen edellyttää rakenteisuutta. Lisäksi toiminta edellyttää osien välistä vuorovaikutusta. Tämä taas edellyttää, että informaatio kulkee organisaation eri osissa. Rakenteisuus on keino järjestää resurssit tähän vuorovaikutukseen. Tuurala kutsuu tätä rakentumisen diversiteetiksi, jossa jokaisella rakenteella ja muodolla on

tarkoituksensa. Käytännön esimerkkinä voidaan pitää evoluutiota, jossa jokainen kasvi järjestää eri osansa kuten juurensa, runkonsa ja lehtensä sellaiseen muotoon, jossa valon ja veden saanti, kasvin koko rakenteen kestävyys ja suhde ympäröiviin kasveihin ja elinoloihin on mahdollisimman tehokasta. Jokaisella kasvilajilla rakenne on erilainen juuri sitä lajia tehokkaasti palveleva. Samoin yritysten organisoitumisen muoto määrittyy toiminnan ja talouden suunnitellusta tavasta, jonka on oltava mahdollisimman tehokas ja tuottava suhteessa ympäristöön ja elinoloihin. Organisoituminen estää konflikteja, lisää tehokkuutta, luo ymmärrettävyyttä ja tuo ennustettavuutta käyttäytymiseen.

Perinteisiä organisaatiomalleja ovat:

- funktionaalinen organisaatio
- sektoriorganisaatio
- matriisiorganisaatio
- prosessiorganisaatio

Kaikilla erilaisilla organisaatiomuodoilla pyritään toiminnan tehokkuuteen. Yksittäisiä organisaatiomalleja ei voida asettaa paremmuusjärjestykseen, vaan eri aloilla toimivat organisaatiot hyötyvät erilaisista tavoista organisoitua. Yritysten tuotanto elää erilaisia kehitysvaiheita ja tällöin eri vaiheet tarvitsevat erilaisia tapoja organisoitua. Kun yritys toimii toimintaympäristössä, joka on altis nopeille muutoksille, pitää tuotannon organisoinnin olla kykenevä reagoimaan nopeasti asiakkaiden vaatimuksiin. Organisaation on siis oltava tehokas ja joustava sekä rakenteellisesti selkeä.

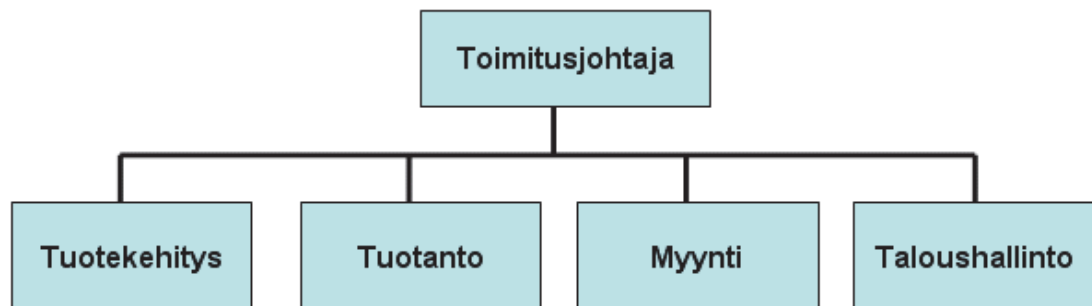
Tieto, erikoisosaaminen ja innovaatiot korostuvat sellaisessa organisaatiossa jonka tarkoituksena on tuottaa korkean teknologian tuotteita tai asiantuntijapalveluja. Tällaisessa kilpailuympäristössä menestyy organisaatio, jolla on kyky tuottaa juuri näitä ominaisuuksia ja kanavoida ne tuottavaksi toiminnaksi ja asiakkaan tarpeiden mukaisiksi tuotteiksi tai palveluiksi. Tieto ja luovuus syntyvät, kun ihmiset ovat keskenään mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa sekä työympäristö on avoin ja turvallinen. Tällaiselle organisaatiolle paras organisaatiomalli olisi, joka edellyttäisi työyhteis-



söltä yhteistoimintaa ja jonka informaation liikkuvuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. (Tuurala 2010.)

### 2.1.1 Funktionaalinen organisaatio

Funktionaalinen eli toiminnallinen organisaatio perustuu tehtävien ympärille muodostetuille osastoille (kuvio 1). Toiminta voidaan järjestää esimerkiksi taulukon 1 mukaisesti. Oma osastonsa on kaikille erilaisille toiminnoille, kuten markkinointi, tuotanto jne. Osastot ovat melko pysyviä ja niiden välillä ovat selväpiirteiset rajat. Organisaation toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Informaatio kulkee perinteisesti pystysuuntaisesti osastojen sisällä. Osastojen välinen yhteistyö ja kommunikointi tapahtuvat vain osastojen esimiesten välillä. (Heikkilä 2009.)



KUVIO 1. Funktionaalinen organisaatiomalli (Peltonen 2007, 34)

Tällainen rakenne on yleisin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Se on selkeä, koska jokainen tietää tarkan paikkansa ja vastuunsa organisaatiossa. Tämä poistaa päällekkäisen työn tekemistä sekä kehittää erikoisosaamista. Kun työntekijät voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa, paranee myös työmotivaatio. Heikkoutena funktionaalissa organisaatiomallissa on yhteistyön puute osastojen välillä sekä joustamattomuus. (Yritysorganisaatiot ja rakenne 2009.)

### 2.1.2 Prosessiorganisaatio

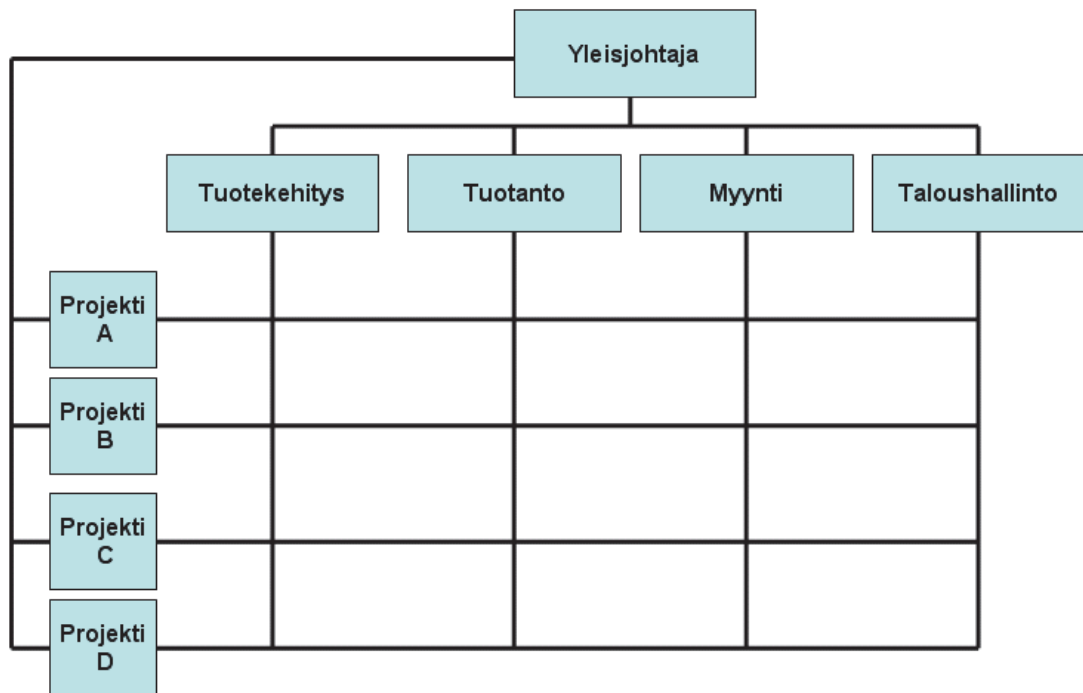
Prosessijohtaminen on organisaation toimintatapa, jota johdetaan ja joka toimii prosessien kautta. Tarkoituksena on purkaa osastot ja organisoida toiminta prosesseiksi. Koko organisaation toiminta suunnitellaan prosesseille, niiden eri vaiheille ja tarvittaville resursseille. Tämän takia on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa olemassa olevat prosessit. Toiminnallisen laadun mittareina toimivat mm. tehokkuus ja läpimenoajat. Tulosindikaattorina pidetään asiakastyytyväisyyttä. (Tuurala 2010.)

Prosessiorganisaatiossa ei ole siis funktionaalisessa organisaatiomallissa toimivia osastoja vaan työryhmät jaetaan tiimeiksi siten, että ryhmällä on kaikki tieto ja osaaminen tuotteen valmistamiseen. Tunnusmerkkeinä tiimille on joustavuus ja muuttuvuus. Tiimin elinkaari on vain tuotteen tai palvelun elinkaaren mittainen. Nykypäivänä asiakkaiden mielihalut ja tarpeet muuttuvat niin nopeasti, että tällainen tiimi toimii vain muutaman vuoden. Näin ollen osastoja ei tällaisena ajanjaksona ehdi edes syntyään. (Laine & Paakki 2003.)

Työprosesseja ohjaa prosessin omistaja, mutta muuten tiimit ovat itseohjautuvia, koska niissä ei ole sisäistä hierarkiaa. Organisaation johdon ei tulisi puuttua tiimien sisäiseen toimintaan vaan tiimi päättää itse, kuinka se pääsee tavoitteisiinsa. Tiimin tähtää tehokkuuteen ja lisäksi se on hyvin vaativa työympäristö sen nopeatempoisuutensa vuoksi. (Laine & Paakki 2003.)

### 2.1.3 Matriisiorganisaatio

Organisaatiot, jotka tavoittelevat prosessimallia, kehittyvät yleensä aluksi matriisiorganisaatioksi, joka on välimuoto funktionaalisesta- ja prosessiorganisaatiosta. Siinä yhdistetään yrityksen päätoiminnot kuten markkinointi, ostotoiminnot, tuotanto yms. sekä tuotteet, alueet ja asiakkaat. Yksittäisellä työntekijällä on kaksi esimiestä, joista toinen voi vastata markkinoinnista ja toinen itse tuotteesta (kuvio 2). (Kinkki & Isokangas 2003, 89.)



KUVIO 2. Matriisiorganisaatiomalli (Peltonen 2007, 36)

Tavoitteena on yhdistää molempien organisaatorakenteiden parhaat puolet. Etuna matriisiorganisaatiolle pidetään joustavuutta ja sopeutumiskykyä muutoksiin. Ongelmana on epäselvä johtajuus. (Heikkilä 2009.)

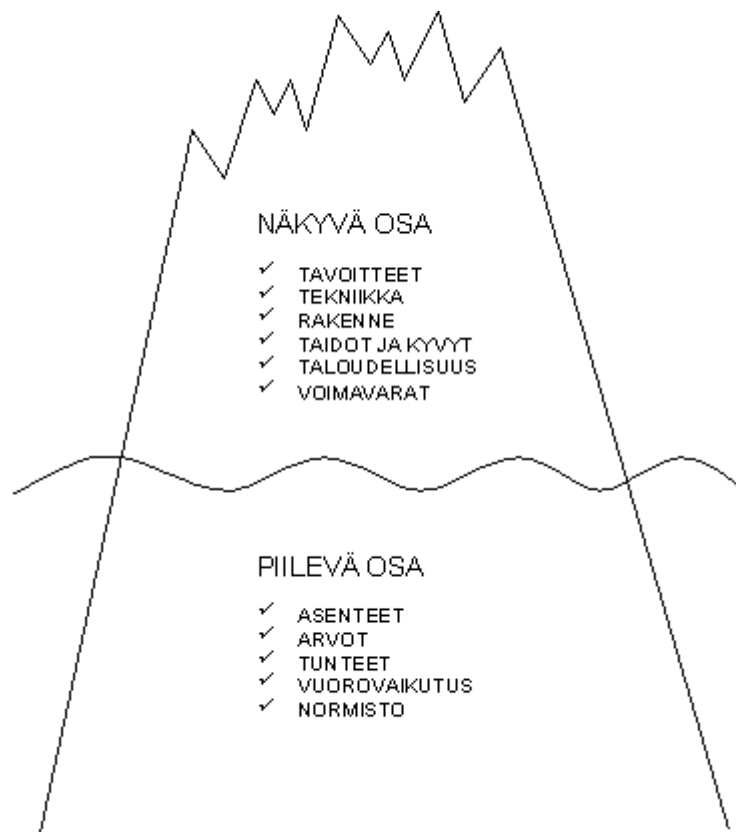
## 2.2 Funktionaalisen ja prosessiorganisaation erot

Moderneissa tuotantoympäristöissä prosessiorganisaation ja funktionaalisen organisaation eron huomaa. Tämän päivän hyödyketaloudessa tuotteiden ja prosessien elinkaaret ovat lyhyitä. Johtaminen on muutosjohtamista. On oltava jatkuvasti ajan hermolla, otettava huomioon muuttuvat asiakastarpeet ja luotava myytävä malli niiden mukaisesti. Myytävän mallin ympärille kootaan tiimejä, tuotantolinjoja yms. Tuotanto voi kestää muutaman vuoden, jonka jälkeen malli korvataan uudella. Osastoja, tai niiden välisiä rajoja, ei ehdi syntymään. (Tuurala 2010.)

Muutos organisaatorakenteessa ei ole olennaisin tehtävä prosessiajatteluun siirryttäessä. Tuuralan (2010) mukaan tärkeämpää on uudistaa organisaatiokulttuuria kuin muuttaa rakenteita. On tunnistettava ja kuvattava prosesseja, tehtävä mittarit, joilla saadaan arvioitua prosesseja ja opeteltava tilastollista prosessiohjausta. Myös kustannuspuolta ei saa unohtaa vaan on laskettava prosesseissa tarvittavien syötteiden aiheuttamat kustannukset. Prosessilähtöisen toiminnan suunnittelussa ja prosessiohjauksen opettelussa on paljon tekemistä. Jos tätä kuitenkin ei tehdä, mikään osatorajoja muuttava uudistus ei tee systeemistä prosessiorganisaatiota.

## 2.3 Yrityskulttuuri

Jotta erityksen kaikki työntekijät voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti, on heidän omaksuttava yrityksen yksilöllinen kulttuuri. Yrityksen arvot, normit, toimintatavat työntekijöiden välillä eli ns. kirjoittamattomat säännöt, joita erityksen sisällä noudatetaan kysymättä. Yrityskulttuuri ei synny hetkessä, vaan se muodostuu yrityksen historiasta sekä työntekijöiden arvoista ja normeista. Osa kulttuurista on näkyvää, kun taas osa tiedostamatonta. Tätä voidaan kuvata ns. jäävuorimallilla (kuvio 3). Merenpinnan yläpuolella oleva jäävuori on näkyvää osaa ja meren pinnan alapuolella oleva osa tiedostamattomia normeja yms. (Organisaatiot 2015.)



KUVIO 3. Jäävuorimalli (Frech & Bell 1973)

Jos organisaatiossa halutaan kehittää jotain, tai muuttaa toimintatapoja eri prosesseissa, on vaikutettava nimenomaan tiedostamattomaan osaan, joka kattaa jopa 90 % yrityskulttuurista. Sellainen yritys, jolla tämä sisäinen kulttuuri on vahva, erottuu kilpailijoistaan edukseen. Se yhdistää työntekijät, heidän ajatukset ja toimintatavat ovat yhtenäiset. Jokaisen organisaation sisällä toimiva henkilö tietää, kuinka asia tehdään juuri tässä yrityksessä ja tämä taas tuo varmuutta työntekijöille ja lisää työviihtyvyyttä ja parantaa ilmapiiriä. (Parviainen & Ojaniemi 2005, 122–123.) Tämä heijastuu myös asiakkaan mielikuvaan yrityksestä, ja koska asiakas maksaa työntekijöiden palkan, on se mielikuva erittäin tärkeä. Vahvaa ja positiivista yritysmielikuvaa pitävä yritys saa asiakkaat sitoutumaan ja pysymään lojaalisena yrityksen tuotteille myös tulevaisuudessa. (Pitkänen 2001.)

## 3 VANHA ORGANISAATIO

### 3.1 Kuntayhtymä

Elokuussa 2002 muodostettiin kolmesta Etelä-Karjalassa toimineesta koulutuskuntayhtymästä Etelä-Karjalaan koko maakunnan kattava koulutuskuntayhtymä. Imatran ammatillinen koulutuskuntayhtymä, Lappeenrannan koulutuskuntayhtymä ja Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä sulautuivat Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymäksi. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän omistivat Imatra, Joutseno, Lappeenranta, Lemmi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Saari, Savitaipale, Taipalsaari ja Ylämaa. Omistajina olivat siis kaikki muut Etelä-Karjalan maakunnan kunnat paitsi nykyisin Mikkelin kaupunginosana oleva Suomenniemi ja Parikkalaan yhdistynyt Uukuniemi.

Koulutuskuntayhtymä tarjosi käytännössä kaiken toisen asteen ja korkea-asteen ammatillisen koulutuksen Etelä-Karjalan maakunnassa. Etelä-Karjalan ammatillinen koulutuskuntayhtymä toimi koulutuksen järjestäjänä ja ylläpiti Etelä-Karjalan Ammatitopistoa, johon kuului yhdistymisen jälkeen kaikkiaan kymmenen ammatillista koulua. Tämän lisäksi Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä ylläpiti Etelä-Karjalan Aikuisopistoa ja Etelä-Karjalan Ammattikorkeakoulua.

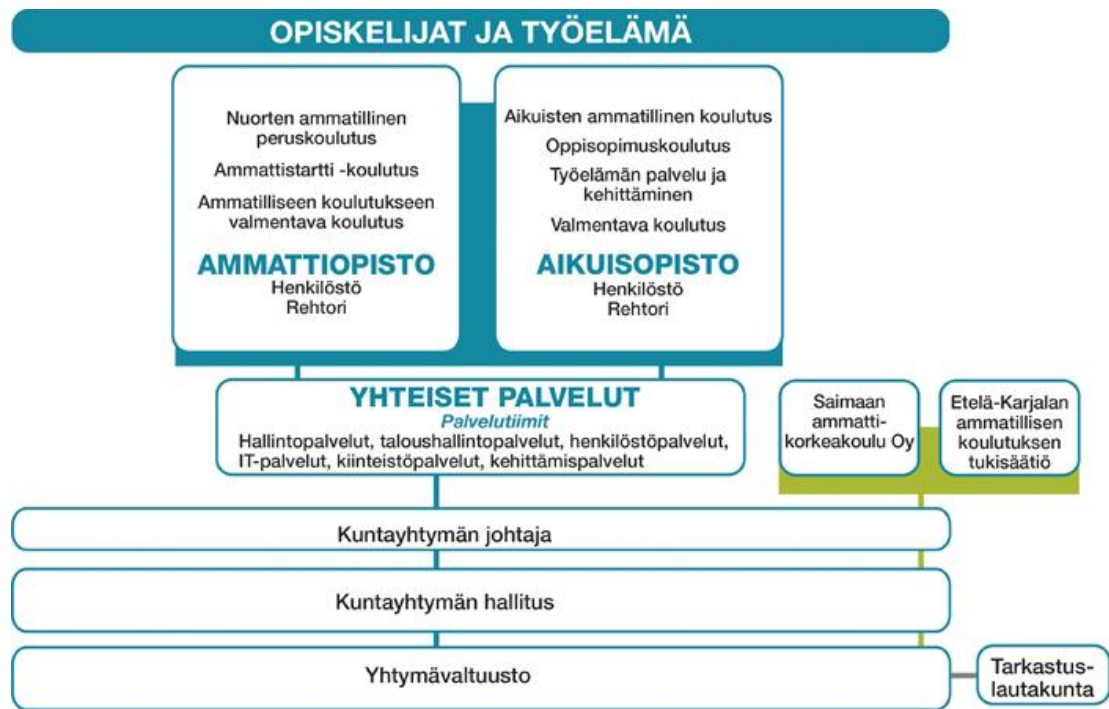
Toinen ammatillista koulutusta Etelä-Karjalan maakunnassa antava organisaatio oli Jaakkiman kristillinen opisto. Jaakkiman kristillinen opiston toiminta toisen asteen ammatillisen koulutuksen parissa oli varsin pienimuotoista Etelä-Karjalan ammatillisen koulutuskuntayhtymän toimintaan verrattuna. Opiskelijamäärä oli vain noin kahden prosentin luokan Etelä-Karjalan ammatillisen koulutuskuntayhtymän opiskelijamäärästä.

Etelä-karjalan koulutuskuntayhtymään kuuluivat elokuusta 2002 alkaen ammatti- ja aikuisopiston lisäksi Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. 1.1.2009 Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu yhtiöitettiin. Aikaisemmin Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän tulosalueena toiminut ammattikorkeakoulun toiminta siirtyi Saimaan ammattikorkeakoulu Osakeyhtiölle. Tämän osakeyhtiön omistaja oli Etelä-Karjalan koulutuskun-

tayhtymä, johon tässä vaiheessa kuului kuntien yhdistymisten jälkeen yhdeksän eteläkarjalaista kuntaa. Valtioneuvoston päätös ammattikorkeakoulujen toimiluvista tehtiin joulukuussa 2013 ja tätä hakemusta tehdessä Saimaan ammattikorkeakoulu Oy omistuksessa tehtiin järjestelyjä. Omistajiksi tulivat aikaisemmin kuntayhtymän kautta omistajina (Saimaan ammattikorkeakoulu, 2009).

Kuntayhtymässä ylintä päätäntävaltaa käyttää yhtymävaltuusto ja kuntayhtymää johtaa kuntayhtymän hallitus. Tämä luottamushenkilöjohto oli organisoitu varsin perinteisellä tavalla. Varsinaiset jäsenet ja heille henkilökohtaiset varajäsenet ovat valittu perinteisesti omistajakuntien poliittisen päätöksenteon mukaisesti. Jäsenten keskuudesta on valittu puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat. Näiden luottamushenkilöiden toimikausi on neljä vuotta. Lisäksi suoraan yhtymävaltuuston alaisuudessa toimi kuntayhtymän ulkoisesta valvonnasta kuntalain ja tarkastussäännön mukaisesti vastaavat viisi jäseninen tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja.

Kuntayhtymän hallituksen alaisuudessa kuntayhtymän käytännön toimintaa johti kuntayhtymän johtaja. Hänellä oli johdettavanaan kaksi koulua ja näiden lisäksi suoraan kuntayhtymän johtajan alaisuudessa toimi opetuksen tukipalvelut. Opetuksen tukipalveluihin kuuluu myös paljon erilaista toimintaa. Etelä-Karjalan ammatillisen koulutuskuntayhtymän opetustoimen tukipalvelut olivat nimetty yhteisiksi palveluiksi. Näitä olivat hallinto-, taloushallinto-, henkilöstö-, IT-, kiinteistö- ja kehittämispalvelut.



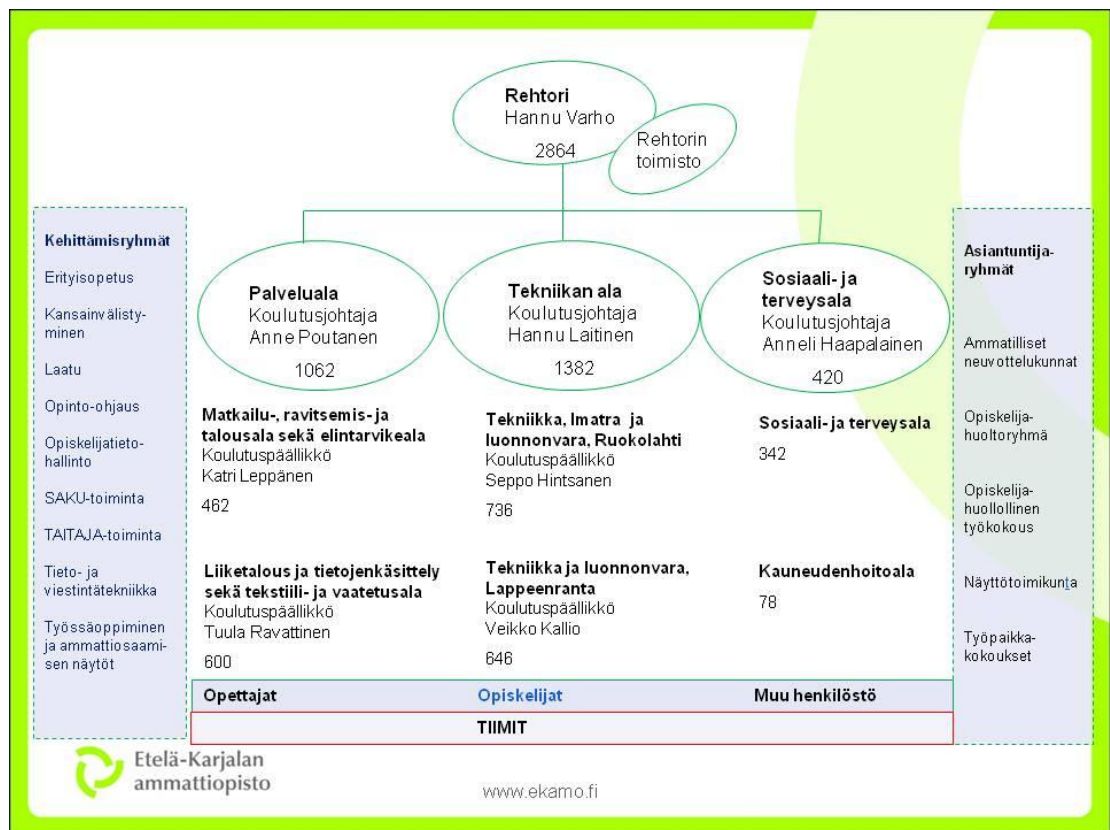
KUVIO 4. Etelä-Karjalan ammattillisen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio vuodelta 2009–2012 (<http://www.ekky.fi>)

### 3.2 Ammattiopisto

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän toinen koulu oli Etelä-Karjalan ammattiopisto, joka muodostui elokuussa 2002 kuntayhtymien yhteenliittymisen yhteydessä Imatran ammattiopiston ja Lappeenrannan ammattiopiston yhdistyessä. Lisäksi Etelä-Karjalan ammattiopistoon kuului Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymään jo ennen vuoden 2002 yhdistymistä kuulunut sosiaali- ja terveysala, liiketalous ja tietojenkäsittelyala sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

Etelä-Karjalan ammattiopiston organisaatio rakentui omista tulosyksiköistä, jotka olivat tekniikan ala, palveluala, sosiaali- ja terveysala sekä rehtorin toimisto. Tämän lisäksi olivat kehitysryhmät ja asiantuntijaryhmät. Näissä ei ollut erillistä henkilökuntaa vaan ne olivat muodostettu Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilökunnasta joiden pääasiallinen työnkuva oli opetuksessa tai yhteisissä palveluissa.





KUVIO 5. Etelä-Karjalan ammattiopiston organisaatiokaavio (<http://www.ekky.fi>)

Etelä-Karjalan ammattiopistoa johti rehtori ja siihen tietysti sisältyi koko henkilöstö eli opetustoiminta, rehtorin toimisto sekä yhteiset palvelut.

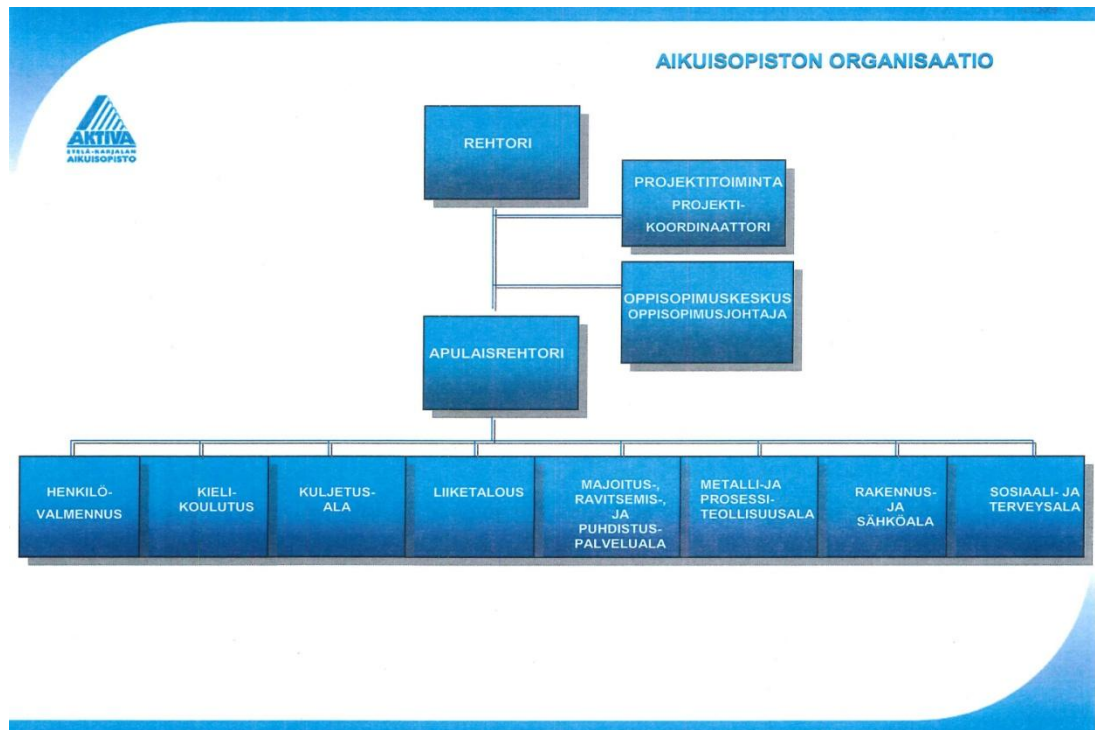
Tulosityksiköitä, tekniikan alaa, palvelualaa ja sosiaali- ja terveysalaa johti koulutusjohtaja. Tekniikan ala sekä palveluala olivat jakautuneet paikkakuntien mukaisesti eli Imatralla ja Lappeenrannassa olivat omat yksikkönsä joita johtivat koulutuspäälliköt. Sosiaali- ja terveysala oli niin paljon pienempi kuin kaksi muuta tulosityksikköä, että siellä ei ollut erillistä koulutuspäällikköä ollenkaan vaan koulutusjohtaja hoiti myös koulutuspäällikön tehtävät.

Tekniikan alan Imatran koulutuspäälliköllä oli johdettavana seitsemän osastoa ja Lappeenrannan koulutuspäälliköllä kuusi osastoa. Näitä yhtätoista osastoa johtivat lähiesimiehinä osastonjohtajat.

### 3.3 Aikuisopisto

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän muodostuessa elokuussa 2002 Etelä-Karjalan aikuisopisto muodostui ammatillinen aikuisopisto Aktivasta ja Vuoksenlaakson ammatillisesta aikuisopistosta. Ammatillinen aikuiskoulutuskeskus Aktiva on alun perin yksityinen säätiöpohjainen aikuisten ammatillinen kouluttaja. Vuoksenlaakson ammatillinen aikuiskoulutuskeskus on 1990-luvun puolessa välissä Imatran ammatillisen koulutuskuntayhtymän perustama. Sen perustaminen tuli tarpeesta eriyttää nuoris- ja aikuiskoulutus. Imatrana ammattioppilaitos keskittyi nuorisasteen peruskoulutukseen ja Vuoksenlaakson ammatillinen aikuiskoulutuskeskus koulutti aikuiskoulutusta työllisyyskoulutuksena sekä omaehtoisena koulutuksena. Tämän lisäksi sinne keskitettiin myös täydennyskoulutus.

Etelä-Karjalan aikuisopistoa johtaneella rehtorilla oli apunaan kaksi apulaisrehtoria. Jokaista kahdeksaa osastoa johti lähiesimiehenä koulutuspäällikkö.



KUVIO 6. Etelä-karjalan aikuisopiston, Aktiva, organisaatiokaavio

(<http://www.ekky.fi>)

### 3.4 Tukipalvelut

Tukipalveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. hallinto-, taloushallinto-, henkilöstö-, IT-, kiinteistö- ja kehittämispalveluita. Nämä kaikki olivat vanhassa organisaatiossa järjestetty kuntayhtymän johtajan alaisuuteen nimikkeellä yhteiset palvelut. Jokaisella palvelutiimillä oli tietysti oma päällikkönsä ja sisäinen organisaatio ja ne olivat tarkoitettu pääsääntöisesti molemmille kouluille yhteisesti.

## 4 UUSI ORGANISAATIO

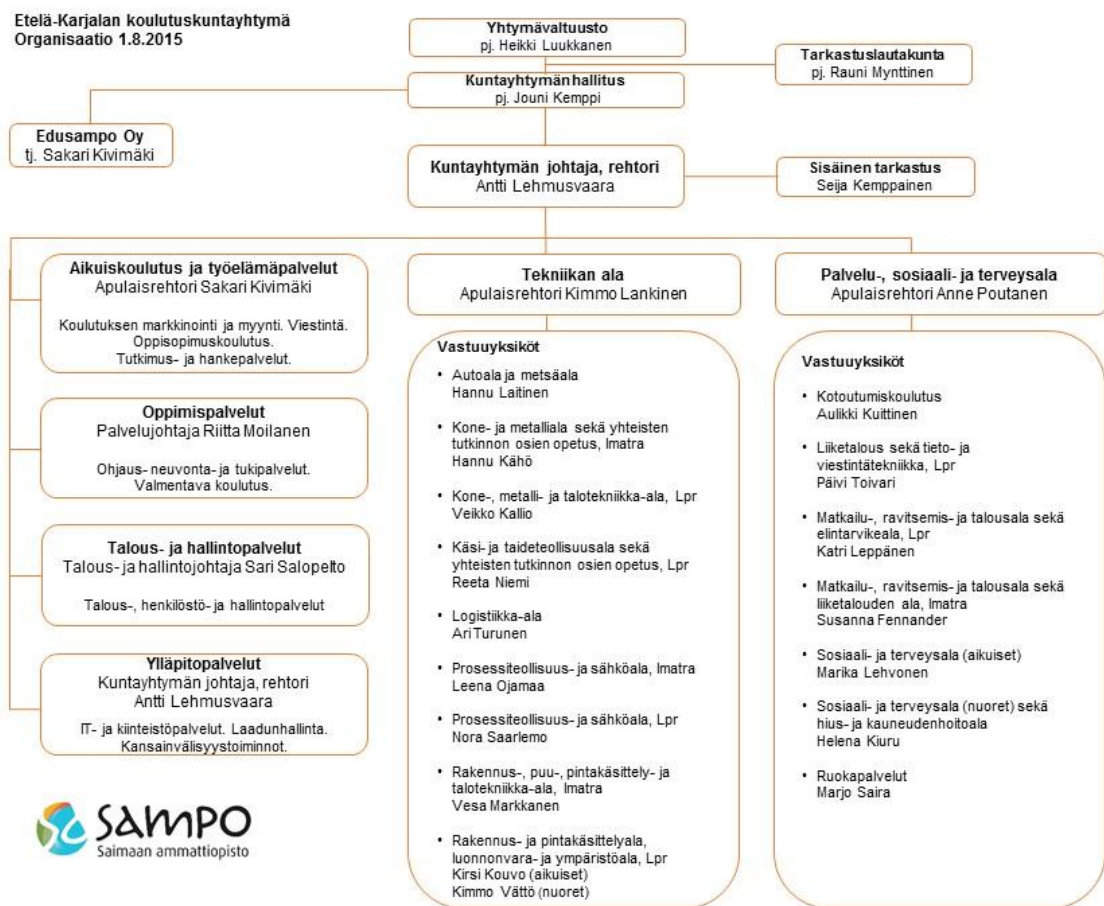
### 4.1 Kuntayhtymä

Elokuun ensimmäinen päivä 2013 aloitti toimintansa uusi ammatillisen koulutuksen organisaatio Etelä-Karjalassa. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän omistavat yhdeksän Etelä-Karjalan kuntaa, Imatra, Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. Omistajissa ei ole tullut muutoksia muuten kuin muutaman kuntaliitoksen seurauksena.

Luottamusmiesjohto organisointi pysyi organisaatiomuutoksessa entisellään. Ylintä valtaa Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymässä käyttää edelleen yhtymävaltuusto ja tämän alaisena organisaatiossa toimii kuntayhtymän hallitus. Tämän lisäksi yhtymävaltuuston alaisena toimii tarkastuslautakunta. Niin valtuuston, hallituksen kuin tarkastuslautakunnankin jäsenet ovat samoin kuin vanhassa organisaatiossa valittu omistajakuntien toimintaperiaatteiden mukaisesti kunnallispoliitikoista.

Muuten Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatio muuttui aika tavalla. Aikaisemmin erillisinä kouluinaan olleet nuoriso- ja aikuiskoulutus yhdistettiin yhdeksi kouluksi. Näin syntyi Saimaan ammattiopisto Sampo. Lisäksi Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymään perustettiin Edusampo Oy, joka hoitaa tutkintoon johtamattoman lisä- ja täydennyskoulutuksen. Tämä muutos johtui lainsäädännön muutoksista.

Varsinainen muutos oli nuorisokoulutusta antaneen Etelä-Karjalan ammattiopiston ja Etelä-Karjalan aikuiskoulutusta antaneen aikuisopiston yhdistäminen Saimaan ammattiopisto Sampoksi. Nyt kaikki tutkintoon johtava koulutus, niin nuorisoasteella kuin aikuisillakin, annetaan samassa opistossa.



Kuvio 7. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio  
([http://edusampo.fi/tietoa\\_samposta/organisaatio](http://edusampo.fi/tietoa_samposta/organisaatio))

## 4.2 Tukipalvelut

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtajan alaisuudessa toimii aikuiskoulutus ja työelämä-, oppimis-, talous- ja hallinto- ja ylläpitopalvelut. Näistä tukipalveluista ylläpitopalvelut ovat suoraan kuntayhtymän johtajan alaisuudessa. Ylläpitopalvelut sisältävät IT- ja kiinteistöpalvelut, laadunhallinta ja kansainvälisyystoiminnot. Talous-, henkilöstö- ja hallintopalveluja johtaa talous- ja hallintojohtaja. Verrattuna vanhaan kuntayhtymään ylläpito- sekä talous- ja hallintopalveluista on joitakin toimintoja, kuten osa kiinteistönhoidosta, siivouksesta ja palkanlaskenta on ulkoistettu viime vuosien aikana.

Palvelujohtajan alaisuudessa toimii varmaan se tukipalvelujen osuus joka on kaikkein eniten päivittäisessä yhteistyössä varsinaisen opetustyön kanssa. Oppimispalvelut sisältävät opinto-ohjaajien ja opintotoimiston toiminnot. Myöskään oppimispalvelujen toiminnot eivät ole enää organisoitu samalla tavalla. Aikaisemmin kuraattorit olivat suoraan kuntayhtymän palveluksessa, mutta nyt he ovat kuntien työntekijöitä.

Aikuiskoulutus ja työelämäpalveluja johtaa yksi Sampon kolmesta apulaisrehtorista. Aikuiskoulutus ja työelämäpalvelujen päätehtävänä on muun koulutuksen, paitsi toisen asteen ammatillisen koulutuksen, markkinointi ja myyminen. Tämä tapahtuu lähinnä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksille, näitä ovat pääasiassa työvoimapolitiittinen koulutus ja omarahoitteinen ammatillinen koulutus. Lisä- ja täydennyskoulutus toteutetaan määräysten mukaisesti vuoden 2015 alusta alkaen oman yhtiön, Edusampo Oy, kautta.

## 4.3 Ammattiopisto

Saimaan ammattiopisto Sampo johtaa rehtori joka toimii samalla Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtajana. Sampo on jaettu kahteen koulutusta antavaan osaan tekniikan alaan ja palvelu-, sosiaali- ja terveysalaan. Näitä yksiköitä johtavat kaksi muuta ammattiopiston apulaisrehtoria. Tekniikan ala on jaettu yhdeksään vastuuyk-

sikköön ja palvelu-, sosiaali- ja terveysala on jaettu seitsemään vastuuyksikköön. Fyysisesti nämä koulutusalat sijaitsevat Imatralla tai Lappeenrannassa tai molemmissa.

Nämä kuusitoista vastuuyksikköä muodostuvat yhdestä tai useammasta koulutusalaista. Koulutusalat sisältävät sekä nuorten että aikuisten koulutuksen. Vastuuyksiköitä johtaa koulutuspäällikkö joka toimii siis opetushenkilökunnan lähiesimiehenä.

Vastuuyksikköjen koot on pyritty muodostamaan jotakuinkin samankokoisiksi. Koulutuspäälliköiden johtamien opettajien lukumäärä vaihtelee noin kymmenestä vajaan kolmeenkymmeneen.

## 5 ORGANISAATIO MUUTOS

### 5.1 Luottamushenkilöjohto

Luottamushenkilöiden kohdalla Saimaan ammattiopisto Sampon perustaminen ei tuonut muutoksia. Yhtymävaltuuston ja kuntayhtymän hallituksen koko ja toiminta pysyivät identtisinä aikaisempaan organisaatioon verrattuna. Yhtymävaltuustossa on kaksikymmentäseitsemän jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet. Kuntayhtymän hallituksen kokoonpanoon kuuluu kymmenen jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet.

### 5.2 Ylin johto

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän ylimmässä johdossa tapahtui virtaviivaistamista. Vanhassa organisaatiossa koulutuskuntayhtymällä oli oma johtajansa. Nyt organisaatiomuutoksen jälkeen koulutuskuntayhtymän johtajan ja rehtorin toimenkuvat ovat yhdistetty samalle viranhaltijalle.

Muina ylimpään johtoon kuuluvina voitaneen pitää johtoryhmään kuuluvat viranhaltijat. Etelä-Karjalan ammattiopiston johtoryhmään kuuluivat rehtori, kolme koulutusjohtajaa, laatupäällikkö ja henkilöstöpäällikkö. Näiden lisäksi voitaneen ylimpään johtoon lukea tutkimusjohtaja ja opintotoimiston johtaja.

Etelä-Karjalan aikuisopiston johtoryhmään kuuluivat rehtori, kaksi apulaisrehtoria, talouspäällikkö ja henkilöstöpäällikkö.

Saimaan ammattiopisto Sampossa johtoryhmään kuuluu yhdeksän viranhaltijaa. Nämä ovat rehtori, kolme apulaisrehtoria, talous- ja hallintojohtaja, palvelujohtaja, henkilöstöpäällikkö, hallintopäällikkö ja laatupäällikkö. Näiden yllämainittujen lisäksi voitaneen ylimpään johtoon lukien kuten vanhassa organisaatiossa tutkimusjohtaja ja opintotoimiston johtaja.

### 5.3 Lähiesimiehet

Lähiesimiehet jaetaan tässä tapauksessa kahteen eri ryhmään, opetushenkilöstön lähiesimiehinä toimivat viranhaltijat ja muun henkilökunnan lähiesimiehet. Muun henkilöstön lähiesimiehiä on Etelä-Karjalan ammattiopistossa yhteensä kahdeksan kappaletta.

Saimaan ammattiopisto Sampossa muun henkilökunnan lähiesimiehiä on yhteensä kymmenen joista neljä on erilaisia projektipäälliköitä. Näin muun henkilöstön lähiesimiesten määrä on kasvanut muutamalla, mutta prosentuaalisesti kasvu on kohtuullisen suurta.

Opetushenkilöstön esimiehiä Etelä-Karjalan ammattiopistossa olivat neljä koulutus-päällikköä ja kun sosiaali- ja terveystalalla ei ollut koulutus-päällikköä vaan koulutus-päällikön tehtäviä hoiti koulutusjohtaja. Näin laskien Etelä-Karjalan ammattiopistossa oli viisi koulutus-päällikköä. Jokaisella osastolla olivat varsinaisina lähiesimiehinä toimineet osastonjohtajat, joita oli kaiken kaikkiaan yhdeksäntoista.

Saimaan ammattiopisto Sampossa toimii lähiesimiehinä seitsemäntoista koulutuspäällikköä. Koulutuspäälliköillä on muodollisesti opetusvelvollisuutta, mutta sitä ei ainakaan kaikilla koulutuspäälliköillä toteudu. Koulutuspäälliköt ovat siten niin vanhassa kuin uudessa organisaatiossa opetustyöhön osallistumattomia hallintovirkamiehiä.

Kun tilannetta halutaan verrata vanhan ja uuden organisaation välillä, voidaan miettiä hallintoon kuluva työaika. Olettakaamme koulutuspäällikön tekevän vuodessa noin 1 650 tuntia työtä ja osastonjohtajien tehneen oman opetustyönsä lisäksi hallintotyötä keskimäärin 3,5 tuntia viikossa. Työviikkoja oli 38 vuodessa, näin ollen osastonjohtaja teki hallinnollista työtä 133 tuntia vuodessa. Kun osastonjohtajia oli 19, niin osastonjohtajien hallinnollinen työmäärä oli vuodessa noin 2 527 tuntia. Yhteensä Etelä-Karjalan ammattiopistossa hallintotyöhön kului 10 777 tuntia.

Etelä-Karjalan aikuisopistossa koulutusaloja oli kahdeksan joita johtivat koulutuspäälliköt. Kun oletamme heidän vuosityömääränsä samaksi 1 650 tuntia vuodessa, niin saamme heidän vuosittaiseksi työmääräkseen noin 13 200 tuntia. Näin ollen Etelä-Karjalan ammattiopiston ja aikuisopiston yhteenlaskettu lähiesimiesten hallinnollinen työmäärä oli 23 977 tuntia.

Saimaan ammattiopisto Sampon koulutuspäälliköiden yhteenlaskettu hallinnollinen työmäärä vuodessa on noin 1 650 tuntia kerrottuna seitsemällätoista koulutuspäälliköllä, siis 28 050 tuntia.

Osa Etelä-Karjalan ammattiopiston koulutusjohtajien työstä ja osaston johtajien työkokonaisuudessaan on siirtynyt koulutuspäälliköiden tehtäväksi lisäten koulutuspäälliköiden työmäärää. Tämä työmäärän kasvu näkyy varsinkin nuorten koulutuksessa. Vastaavasti aikuisten koulutuksessa työmäärä on vähentynyt, kun nyt Saimaan ammattiopisto Sampossa on oma osastonsa aikuisten koulutuksen suunnitteluun ja markkinointiin. Koulutuspäälliköiden työmäärä on vuositasona lisääntynyt kahdella ja puolella henkilötyövuodella, jos verrataan pelkkiä tehtyjä työtunteja. Varsinaisen työmäärän pohtiminen vaatisi paljon tarkempaa analysointia työnkuviissa ja muissa



työmäärään vaikuttavissa asioissa. Samoin pitäisi selvittää vanhan organisaation osastonjohtajien todellinen hallintoon käytetty työmäärä. Se ei varmasti ollut se keskimäärin 3,5 tuntia viikossa. Lähempänä totuutta on kaksin tai ajoittain jopa kolminkertainen työmäärä.

Laskelmasta voidaan kuitenkin vetää se johtopäätös, että koulutuspäälliköiden työajasta menee kaksi kolmas osaa aikuisopiskelijoiden parissa ja loppu kolmannes nuorisopiskelijoiden asioita hoitaessa.

## 5.4 Opettajat

Suurimmalle osalle opettajissa työnkuvassa ei tapahtunut juurikaan muutoksi. Osa opettajista tekee nyt enemmän työtä nuorison sekä aikuisten kanssa, osallehan se oli tuttua jo aikaisemmin.

# 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

## 6.1 Tutkimusmenetelmän valitseminen

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui survey-tutkimus. Survey tarkoittaa sellaista kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Aineiston keräystavaksi valikoitui kysely, joka toteutettiin Surveymonkey.com sivuston avulla. (Hirsjärvi ym. 2003, 189.)

## 6.2 Toteuttaminen

Kysymysten muotoilun jälkeen kyselyn toteuttaminen tapahtui Surveymonkey.com sivuston avulla. Sivustolla kyselykaavakkeen tekeminen oli todella yksinkertaista ja kysely toteuttaminen oli sujuvaa. Surveymonkey.com kysely sivuston URL-osoite, <https://fi.surveymonkey.com/r/YQBK76L>, lähetettiin sähköpostilla haastateltaville. He kirjautuivat Surveymonkeyn.com sivustolle ja täyttivät kyselylomakkeen. (surveymonkey.com. 2015)

Vastaajien määräksi määräytyi enintään viisikymmentä, siitä syystä, että surveymonkey.com ilmaisversiossa otoksen määrä on rajoitettu viiteenkymmeneen. Toisaalta otoksen määrää rajoitti myös kysymysten muoto. Koska kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, niiden analysointi on työlästä. Näistä syistä johtuen kysely lähetettiin luottamushenkilöistä valtuuston ja hallituksen puheenjohtajille, Sampon johtoryhmälle, tekniikanalan koulutuspäälliköille ja kolmen tekniikanalan osaston opettajille, kaikkiaan neljällekympmenelle viidelle henkilölle.

Kysymysten määräksi rajautui kymmenen koska se on surveymonkey.com sivuston ilmaisversiossa kysymysten maksimi määrä. Kaikille lähetettyihin kysymyksiin kuului neljä taustoittavaa kysymystä ja kuusi varsinaista kysymystä. Kysymykset olivat seuraavat:

Tausta tiedot:

- kuuluitko vanhassa (ennen Sampoa) organisaatiossa opettajiin, lähiesimiehiin, ylempään johtoon vai luottamushenkilöihin
- kuulutko Sampon organisaatiossa opettajiin, lähiesimiehiin, ylempään johtoon vai luottamushenkilöihin
- työskentelitkö vanhassa organisaatiossa (ennen Sampoa) ammattiopistossa vai aikuisopistossa, jos työskentelit molemmissa, niin kummassa pääasiassa
- työskenteletkö Sampoissa nuorten vai aikuisten kanssa, jos työskentelet molempien kanssa, kumpien kanssa pääasiassa

#### Kysymykset:

- mitkä olivat mielestäsi Sampon organisaatiomuutoksen tavoitteet
- ovatko ne mielestäsi toteutuneet
- kuinka Sampon organisaationmuutos mielestäsi sujui
- miten Sampon organisaatiomuutos muutti lähiesimiesten toimintaa omasta näkökulmastasi
- minkälaisia muutoksia Sampon organisaatiomuutos toi omaan työhösi
- mitä muutostarpeita mielestäsi on jäljellä Sampon organisaatiossa

## 6.3 Analysointi

Analysointia varten surveymonkey.com sivustolla oli kohtuullisen monipuolinen mahdollisuus käsitellä aineistoa tilastollisesti, mutta tällä kertaa niitä ominaisuuksia ei juurikaan tarvittu. Vaikka yleensä surveyn avulla kerättyä aineistoa käsitellään kvantitatiivisesti, tässä tutkimuksessa aineistoa käsitellään kvalitatiivisesti. Koostin vastaukset kysymyskohtaisesti ja vastaajien tausta ryhmien mukaisesti. Tämän jälkeen koostin keskeisimmät ajatukset vastauksista. Tämän jälkeen tarkoituksena oli pohtia organisaatio muutoksen tuomia vaikutuksia lähiesimiesten näkökulmasta.

## 7 KYSELYN TULOKSET

Kysely lähetettiin 45 henkilölle, kuudelle (13,3 %) luottamushenkilölle, yhdeksälle (20 %) johtoryhmän jäsenelle, kymmenelle (22,2 %) lähiesimiehelle ja kahdellekymmennelle (44,4 %) opettajalle. Kaikki vastaukset löytyvät liitteestä 1.

Kyselyn muotoa voitaneen verrata postikyselyyn, jonka vastausprosentti on (Hirsjärven ym. 2003, 192) yleensä kahdenkymmenen ja kolmenkymmenen välillä ilman karhuamista ja kahden karhuamisen jälkeen seitsemän kymmenen ja kahdeksankym-

menen välillä. Näin ollen voidaan pitää hyvänä tuloksena kahden kolmanneksen antaessa vastauksen ilman karhuamista.

Luottamushenkilöistä antoivat vastauksia kolme henkilöä (50 %), johtoryhmästä eli ylempään johtoon kuuluvista henkilöistä vastasi kuusi (66,7 %), lähiesimiehistä vastasi yhdeksän (90 %) ja opettajasta vastasi kaksitoista kappaletta (60 %). Kokonaisvastausprosentiksi muodostui siis 66,7 %.

Seuraavassa on yhteenveto kaikista asiakysymyksistä kysymyskohtaisesti ryhmiteltyinä vastaajien mukaan.

Ensimmäinen kysymys. Mitkä olivat mielestäsi Sampon organisaatiomuutoksen tavoitteet?

Kaikkien ryhmien, luottamushenkilöiden, ylemmän johdon, lähiesimiesten ja opettajien vastauksissa päällimmäisenä on organisaation madaltaminen ja keventäminen. Lisäksi tavoitteina nähtiin hallintokulujen pienenemisen mukana taloudellista säästöä ja nuorten ja aikuisten koulutuksen raja-aitojen poistaminen.

Toinen kysymys. Ovatko ne mielestäsi toteutuneet?

Kun edellisessä kysymyksessä vastaukset olivat kaikissa ryhmissä hyvin samankaltaiset, niin tämän kysymyksen vastaukset erosivat melko paljon toisistaan. Luottamushenkilöt, ylempi johto ja lähiesimiehet olivat vastauksissaan sitä mieltä, että tavoitteet olivat toteutuneet tai ainakin ne olivat toteutuneet pääosin. Opettajien mielestä tavoitteet eivät olleet toteutuneet tai korkeintaan olivat toteutuneet osin.

Kolmas kysymys. Kuinka Sampon organisaatiomuutos mielestäsi sujui?

Luottamushenkilöiden ja ylemmän johdon vastauksien perusteella organisaatiomuutos sujui hyvin tai ainakin pääasiassa hyvin. Lähiesimiesten vastauksissa oli myös toteamuksia negatiivisista kokemuksista. Näitä kantoja voisi kuvata erään vastaajan toteamus ”omasta vinkkelistä aika hyvin, mutta muitakin kantoja on kuultu”.

Opettajien vastauksissa näkyi yksittäisten positiivisten mainintojen lisäksi joko negatiivinen kokemus tai erittäin negatiivinen kokemus.

Neljäs kysymys. Miten Sampon organisaatiomuutos muutti lähiesimiesten toimintaa omasta näkökulmastasi?

Luottamushenkilöiden ja ylemmän johdon mukaan tehtäviä tuli lisää. Lähiesimiesten mielestä lähiesimiesten työ lisääntyi, toimenkuva laajeni ja monipuolistui. Opettajien mielestä lähiesimiehet siirtyivät kauemmaksi opetuksesta ja perustyöstä.

Viides kysymys. Minkälaisia muutoksia Sampon organisaatiomuutos toi omaan työhösi?

Luottamushenkilöillä vaikutusta toimenkuvaan ei vastausten perusteella ollut. Ylempi johto ja lähiesimiehet kokivat muutoksen omassa työssään suureksi. Opettajat kokivat työmääränsä tai ainakin työhön käytettävä resurssin pienenneen.

Kuudes kysymys. Mitä muutostarpeita mielestäsi on jäljellä Sampon organisaatiossa?

Kaikki ryhmät olivat kovin yksimielisiä siitä, että työtä organisaation kehittämisessä on jäljellä vielä paljon. Luottamushenkilöt näkivät tarpeita muutosjohtamisessa ja avoimen toimintakulttuurin kehittämisessä. Ylempi johto ja opettajat näkivät suurimpina kehittämiskohteina organisaation tiivistämisen ja keventämisen. Lähiesimiesten mielestä suurimmat haasteet ovat miten kiristynyt talous näkyy opetuksessa ja ennen kaikkea sen kehittämisessä.

## 8 LOPUKSI

Vastuksista voidaan nähdä, että kaikki vastaajaryhmät olivat samaa mieltä organisaatiomuutoksen tavoitteista. Tavoitteet olivat vastaajien mukaan organisaation madaltaminen ja keventäminen ja siten taloudellinen hyötyä. Toisena keskeisenä tavoit-

teenä vastaajien mielestä oli nuorten ja aikuisten koulutuksen raja-aitojen poistaminen. Opettajia lukuun ottamatta muut vastaajaryhmät olivat myös sitä mieltä, että organisaatiomuutos oli saavuttanut tavoitteet. Kuitenkin kaikki vastaajaryhmät olivat samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on vielä runsaasti kehittämistarpeita jäljellä. Kaikkien mielestä organisaatiota pitää kehittää ja virtaviivaistaa. Samalla nähtiin tulevaisuudessa suuria haasteita muun muassa kiristyvän talouden muodossa.

Vastauksista ilmeni myös se, että luottamushenkilöt, ylempi johto ja jossain määrin lähiesimiehetkin olivat tyytyväisiä toteutettuun organisaatiomuutokseen ja sen toteutukseen. Myös muutamissa opettajienkin vastauksissa näkyi tyytyväisyyttä, mutta vastaavasti siellä oli nähtävissä myös voimakasta kriittisyyttä jopa totaalista pettymystä.

Vanhassa organisaatiossa lähiesimiehinä toimivat osastonjohtajat oman opetustyönssä ohessa ja uudessa organisaatiossa opettajien lähiesimiehinä toimivat koulutuspäälliköt. Varsinkin ylempi johto ja muutamat lähiesimiehet näkivät lähiesimies toiminnan vahvistuneen. Tämä oli myös vastaajien mielestä yksi tavoitteista organisaatiomuutoksessa. Toisaalta lähinnä opettajien ja muutamien lähiesimiesten vastauksissa oli kuitenkin nähtävissä huoli siitä, että uudessa organisaatiossa lähiesimiehet siirtyivät kauemmaksi opettajista ja lähiesimiestoiminta heikkeni. Tätä varmaan selittää se, että koulutuspäälliköt joutuivat kokonaan uuteen tilanteeseen. Monet koulutuspäälliköt olivat tehtävissään uusia ja aikaisemminkin koulutuspäällikköinä toimineiden toimenkuva muuttui hyvin voimakkaasti. Tämä lienee aiheuttanut sen, että he olivat ja ovat osittain edelleen ongelmissa kovin laajan tehtäväkenttänsä kanssa. Näin ollen lähiesimiestyölle sekä varsinkin suunnittelulle ja kehittämiselle on jäänyt liian vähän aikaa ja resurssia.

Lähes kaikissa vastauksissa mainittiin yhdeksi keskeiseksi organisaatiomuutoksen tavoitteeksi säästää kustannuksia. Tässä tutkimuksessa ei ollut tavoitteena pohtia organisaatiomuutoksen taloudellista puolta. Kuten yhdessä vastauksessa todettiin, vertailua vanhan ja uuden organisaation välillä taloudellisesti ei tällä hetkellä voi tehdä, kun saavutettuja taloudellisia ja henkilötyön säästöjä ei ole tuotu julki. Tässä olisi oiva kohde jollekin tulevalle tutkimukselle.

## LÄHTEET

Etelä-karjalan aikuisopiston organisaatiokaavio. 2012. Viitattu 3.5.2012.  
[Http://www.ekky.fi](http://www.ekky.fi).

Etelä-Karjalan ammatillisen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio vuodelta 2009–2012. 2012. Viitattu 3.5.2012. [Http://www.ekky.fi](http://www.ekky.fi).

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio.2015. Viitattu 7.4.2015.  
[Http://edusampo.fi/tietoa\\_samposta/organisaatio](http://edusampo.fi/tietoa_samposta/organisaatio).

Etelä-Karjalan ammattiopiston organisaatiokaavio. 2012. Viitattu 3.5.2012.  
[Http://www.ekky.fi](http://www.ekky.fi).

French, W.L. & Bell, C.H. 1973. Organisaation kehittäminen. Tapiola: Weilin&Göös.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.

Kinkki, S & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Dark Oy. Helsinki: WSOY.

Kyselytutkimuksen toteuttaminen. 2015. [Http://surveymonkey.com](http://surveymonkey.com).

Laine, H. & Paakki, J. 2003. Ohjelmistoprojekti. Helsingin yliopiston ohjelmistotuotanto. Viitattu 7.4.2015. [Http://www.cs.helsinki.fi/u/paakki/ohtuk03-luento3-bw.pdf](http://www.cs.helsinki.fi/u/paakki/ohjuk03-luento3-bw.pdf)

Organisaatiot. 2015. Oulun kauppaoppilaitos. Viitattu 7.4.2015.  
[Http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/amatilliset/tyoyhteisossa\\_toimiminen/3organisaatiot/jakso3.htm](http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/amatilliset/tyoyhteisossa_toimiminen/3organisaatiot/jakso3.htm)

Parviainen, T. & Ojaniemi, M. 2005. Töissä Yrityksessä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Pitkänen, K.P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Tuurala, T. 2005. Yrityksen prosessit. Viitattu 7.4.2015.  
[Http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm](http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm)

Yhteiskuntaraportti. 2009. Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.4.2015.  
[Http://www.saimia.fi/docs/julkaisut/raportit/yhteiskuntavastuuraportti\\_2009.pdf](http://www.saimia.fi/docs/julkaisut/raportit/yhteiskuntavastuuraportti_2009.pdf)

## LIITTEET

Liite 1. Kyselyn vastaukset kysymyksittäin

VASTAAJIA: 30 kpl 30

### Kuuluitko vanhassa (ennen Sampoa) organisaatiossa:

Vastattuja: 27

Ohitettuja: 3

Vastausvaihtoehdot –	Vastaukset –
–	62,96%
Opettajiin	17
–	7,41%
Lähiesimiehiin	2
–	18,52%
Ylemmään johtoon	5
–	11,11%
Luottamushenkilöihin	3
Yhteensä	27

### Kuulutko Sampon organisaatiossa:

Vastattuja: 30

Ohitettuja: 0

Vastausvaihtoehdot –	Vastaukset –
–	40,00%
Opettajiin	12
–	30,00%
Lähiesimiehiin	9
–	20,00%



Vastausvaihtoehdot –	Vastaukset –
Ylemmään johtoon	6
–	10,00%
Luottamushenkilöihin	3
Yhteensä	30

**Työskentelitkö vanhassa organisaatiossa (ennen Sampoa) ammattiopistossa vai aikuisopistossa, jos työskentelit molemmissa, niin kummassa pääasiassa?**

Vastattuja: 25

Ohitettuja: 5

Vastausvaihtoehdot –	Vastaukset –
–	88,00%
Ammattiopistossa	22
–	12,00%
Aikuisopistossa	3
Yhteensä	25

**Työskenteletkö Sampossa nuorten vai aikuisten kanssa, jos työskentelet molempien kanssa, kumpien kanssa pääasiassa?**

Vastattuja: 25

Ohitettuja: 5

Vastausvaihtoehdot –	Vastaukset –
–	92,00%
Nuorten	23
–	8,00%
Aikuisten	2
Yhteensä	25

**Mitkä olivat mielestäsi Sampon organisaatiomuutoksen tavoitteet?**

Vastattuja: 20

Ohitettuja: 10

Tavoitteen tehostaa hallintoa ja vähentää byrokratiaa.

Saada kaksi koulutusorganisaatiota toimimaan paremmin yhdessä ilman raja-aitoja.  
Keventää hallintoa. Parantaa lähiesimiestyötä.

Organisaation kevennys ja järjeistäminen

Yhdistyvän organisaation päällekkäisten toimintojen poisto ja joustava alakohtainen koulutustarjonta sekä huomattavat saavutettavat säästöt koulutuskuntayhtymän hallintokuluissa. Organisaation madaltaminen.

Saada organisaatio sekaisin

Organisaation madaltaminen ja kustannussäästöt.

Hallinnon yhteen saattaminen, päälliköiden alaisuuteen nuorten ja aikuisten kouluttajat/opettajat, yhteiset ryhmät nuoret ja aikuiset, samoin yhteiset opettajat/kouluttajat

selkiyttää organisaatorakennetta, kustannussäästö

Tehostaa koulutusta ja karsia päällekkäisyyksiä pois.

Organisaation keventäminen ja -selkeyttäminen

Organisaation keventäminen ja kulurakenteen pienentäminen.

Säästöt, jotka otetaan opettajien selkänahasta.

## Säästöt

Organisaation madaltaminen, lähiesimiestyön vahvistaminen, nuorten ja aikuisten koulutuksen yhteistyön lisääminen.

Päällekkäisyyksien purkaminen ja organisaation keventäminen.

Tehostaa toimintaa ja poistaa organisaation sisäistä "kilpailua" (resursseista) sekä yhdistää voimavaroja.

Virtaviivaistaa hallintoa ja madaltaa hallintoa sekä saada aikaan säästöjä.

Tuoda nuorten ja aikuisten koulutus saman katon alle; tavoitteena saada taloudellista hyötyä.

Kustannus säästöt ja hallinnon yksinkertaistaminen

Hallinnon ja toimintojen yhdistäminen

Organisaatorakenteen yksinkertaistaminen ja hierarkiatasojen madaltaminen. Toisaalta tavoitteena oli lähiesimiestyön kehittäminen niin, että yhdellä esimiehellä olisi toimiva määrä alaisia, jotta voidaan puhua lähiesimiestyöstä, esim. max. n. 30. Ennakoitiin tulossa olevaa ammatillisen koulutuksen reformia ja tavoitteeksi asetettiin nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen raja-aitojen poistaminen / koulutusten yhdistäminen.

## Ovatko ne mielestäsi toteutuneet?

Vastattuja: 20

Ohitettuja: 10

Osittain onnistuivat.

Eivät

Tämä ei toteutunut

Aikuisten ja nuorten koulutuksen alakohtaisesti joustavan suunnittelun ja toteutuksen osalta kyllä. Saavutettuja taloudellisia ja henkilöstömäärän säästöjä ei ole tuotu julki eikä tiedossa.

Kyllä

Kyllä.

Päälliköt lähes kautta alojen, hallinto on, opettaja/kouluttajaresurssit jonkin verran, ryhmät muutamia

rakenne on selkiytynyt mutta koulutuspäälliköt ovat ehkä liian työllistettyjä. Kehittäminen jää silloin valitettavasti vähemmälle.

Ovat toteutuneet.

Ei ole toteutunut

Eivät ole

Riviopettajalla ei ole mahdollisuutta seurailta talon rahavarojen käyttöä.

Ryhmäkoot kasvavat ja tuntimäärät pienenevät, joten työnantajan kannalta vastaus on varmaan kyllä.

Pääosin kyllä, nuorten ja aikuisten koulutusten välillä on edelleenkin jonkinasteista "kuilua".

Eivät ole, organisaatio on raskaampi kuin ennen.

Kyllä

Kyllä ovat.

Se nähdään vasta tulevina vuosina.

Ei

Osittain kyllä

Pääosin, mutta mm. nuorten ja aikuisten koulutuksen toimivassa yhdistämisessä on edelleen haasteita. Haasteita on myös lähiesimiestyössä.

### **Kuinka Sampon organisaationmuutos mielestäsi sujui?**

Vastattuja: 20

Ohitettuja: 10

Onnistunut asteikolla 1-5, arvosana 3,5.

Täydellinen katastrofi. Olemme entistä enemmän "kahta leiriä", hallinto paisui ja lähiesimiehiä valittiin henkilöitä, joilla ei ole minkäänlaisia esimiestaitoja, eli kaikki tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta.

Asian olisi voinut tehdä paremmin

Ammattiopiston henkilöstön kohtelun ja nuorten koulutuksen osaamisen sekä asiantuntijuuden tunnistamisen osalta erittäin kyseenalaisesti ja heikosti. Näyttää siltä, että varsinaisen perusopetuksen ulkopuoliset ja hallinnolliset toimijat vain lisääntyvät opetuksen resursoinnin niukentamisen kustannuksella ja silti koulutuksen yksikkökustannukset nousevat.

Huonosti

Vaihtelevasti. Työnkuvien selkeydessä ja työnjaossa on ollut epäselvyyttä. Keskittäminen joissakin asioissa on ollut hyvä ratkaisu. Työmäärä jatkuvassa muutoksessa on kuormittanut monia henkilöitä.

Paljon porua ennen yhdistymistä ja mahdottomia tehtäväkokonaisuuksia muodostettu toteuttaa. Matala organisaatiomalli kuormittaa päälliköitä todella paljon. Haasteita on vieläkin, mutta pikku hiljaa.

Iso organisaatio muuttuu hitaasti.

Mielestäni aika kivuttomasti.

Ei ole sujunut. Päälliköiden määrä on kasvanut verrattuna opetushenkilökuntaan

Paremminkin olisi voinut sujua

Tahmeasti.

Äärimmäisen sekavasti ja jatkuu edelleen.

Hitaasti, mutta koko ajan tavoitetta kohti.

Hallitsematta.

Omasta vinkkelistä aika hyvin, mutta muitakin kantoja on kuultu.

Luottamusmiehen näkökulmasta uudistus onnistui hyvin.

Huonosti. Toimivat ja hyväksihavaitut käytänteetkin pantiin uusiksi, josta johtui ja johtuu edelleenkin, ettei mikään oikein toimi.

Huonosti

Alussa se tutti paljonkin ennakkoluuloja, mut nyt muutos alkaa toteutumaan kunnolla

Muutosprosessin aikana tiedottaminen oli pääosin onnistunutta (varsinkin muutosprosessin alussa). Jokainen sai tuoda näkökantansa organisaatiomuutokseen ennen kuin päätöksiä tehtiin. Kun on kyse kunnallisesta/ jukisesta organisaatiosta (eikä siis yksityisestä yrityksestä) esimiesvalinnoissa ilmeisesti jouduttiin huomioimaan esim. Imatra-Lappeenranta -tasapaino sekä joitain vanhoja "linnakkeita" mielestäni jäi edelleen organisaatorakenteeseen.

**Miten Sampon organisaatiomuutos muutti lähiesimiesten toimintaa omasta näkökulmastasi?**

Vastattuja: 20

Ohitettuja: 10

Lisäsi työtä ja vastuuta.

Lähiesimiehet siirtyivät "kauemmas" ja heistä tuli "pomoja". Lähiesimiehet ovat nykyisin korostuneesti työnantajan edustajia, eikä omien alaisten puolustaminen kuulu enää päälliköiden "toimenkuvaan". Tästä syystä luottamus opettajien ja työnantajan välillä on kadonnut. Reiluus opettajien ja työnantajan välillä on kadonnut. Opettajien tasa-arvoinen kohtelu on kadonnut.

Esimies etääntyi toiminnasta.

Etäännytti lähiesimiestyötä ja purki aiemmin pedagogiselle johtamiselle ja henkilöstön jaksamiselle tärkeät kollegiaalisen tiimityöskentelyn tuen, mikä olivat avain asemassa tiimijohtamisessa.

Veivät heidät entistä kauemmaksi opetuksesta ja perustyöstä

Omalla kohdallani lähiesimieskuvio toimii hyvin. Koulutuspäälliköiden työtehtävät ovat moninaiset ja aina lähiesimiestyölle ei jää riittävästi aikaa. Ajan myötä esimiestyö omalla tavallaan on helpottunut, kun siihen on tullut rutiinia.

Osastonjohtajien resurssi poistui nuoriso puolelta, kaikki ne tehtävät koulutuspäälliköille, nuorten ja aikuisten koulutusten toteutus, ohjaus ja suunnittelu samalle päälliköille. Toisen koulutusmuodon omaksumiseen mennyt ajanpuutteen vuoksi melkoisesti aikaa, tavallaan kaksi esimiestä, nuorten ja aikuisten apulaisrehtori.

Töitä heillä on ollut ehkä likaa. Kehittäminen ja läsnäolo alaisten kanssa jää aika vähälle.

Tehtäviä tuli paljon lisää ja koulutuspäälliköt joutuivat opettelemaan joko nuorten koulutuksen tai aikuisten koulutuksen hallinnoinnin ja tarjousten teon.

Lähiesimiehet ovat kauempana suoritus portaasta.

Ei mitenkään

Heikensi. Joskus vaikuttaa, ettei lähijohto ole tehtäviensä (mitä ne sitten ovatkin) tasalla.

Viime kevääseen asti pallo oli lähiesimiehillä pahasti hukassa.

Lähiesimiehille (erityisesti koulutuspäälliköille) tuli uusia tehtäviä, toimintamalleja sekä uusia alaisia. Nämä ovat olleet haasteellisia sekä esimiesten että alaisten näkökulmasta.

Lähiesimiehiä sanan varsinaisessa merkityksessä ei ole.

Muutti radikaalisti vastuualue laajeni ja esimietyö muutui sivutoimesta päätyöksi.



En ole kuullut, että homma ei olisi toiminut.

Koulutuspäälliköiksi valittiin tehtävään sopimattomia henkilöitä. Lisäksi osastonjohtajien toimenkuvan poisjääminen teki esimiehistä liian kaukaisia, koska he eivät tunteet riittävästi johtamansa alan toimintaympäristöä.

Ei näkyvää muutosta

Lähiesimiehet ovat nyt lähempänä opettajia sekä opiskelijoita.lähiesimiehen tehtävät

Enemmän koulutuspäälliköitä, joilla vähemmän alaisia, kuin entisillä koulutusjohtajilla.

### **Minkälaisia muutoksia Sampon organisaatiomuutos toi omaan työhösi?**

Vastattuja: 19

Ohitettuja: 11

Laajempi asiaosaamistavoite.

Työmäärä väheni (tuntikatto), työskentely aikuispuolella on mahdotonta ja osaamistani vähätellään.

Näkyä palkassa alenevasti

Kohtuuttoman määrän rutiinityötä ja kokouksia, joihin työaika ei mitenkään järkevästi riitä. Asioita hallinnoi ja ohjailee aiempaa enemmän henkilöitä, joiden toimeksiantoja puolestaan yhden esimiehen on kaikkien osalta mahdoton toteuttaa edes tyydyttävällä tasolla.

Sekavuutta, suunnittelemattomuutta, lyhytkantoista toimintaa

Työtehtävät vaihtuivat esimiestehtävissä.

Nuorten ja aikuisten koulutukset eli molemmat tavat olisi osattava ja opettajien mielestä heti. Työkuorma kaksinkertaistui ja työaika lyheni.

Työtehtäviä ja vastuuta lisää.

Siirryin aivan uusiin tehtäviin, mistä minulla ei ollut aikaisemmin kokemusta.

Ei tuonut muutoksia

Ei minkäänlaisia

Lisää töitä pienemmällä resurssilla. Esim. Ryhmäkokojen suurentaminen ja opetettavien kurssien muuttuminen. Luokat jäivät pieniksi jne.

Tuntiresurssi on pienentynyt ja opetusaika oppilasta kohden on koko ajan lyhentynyt.

Vastuualue laajeni.

Työt väheni.

Selkeän esimiesaseman ja opetustyön vaihtumisen esimiestyöhön

Luottamushenkilön työ säilyi lähes ennallaan.

Täyden kaaoksen; esimieheltä ei saanut ongelmien ratkaisemiseksi tarvittavaa apua, vaan ongelmat yleensä vain lisääntyivät kun hän puuttui asiaan.

Työ määrä lisääntyi

Oman työn palikat menivät totaalisesti sekaisin. Kestää useita vuosia, ennen kuin saadaan taas järjestystä aikaan.

### **Mitä muutostarpeita mielestäsi on jäljellä Sampon organisaatiossa?**

Vastattuja: 20

Ohitettuja: 10

Hallinnon tulisi kuulla henkilöstöä ja auttaa organisaatiota puhaltamaan yhteen hiileen kaikissa tilanteissa. Muutosjohtaminen ja avoimen toimintakulttuurin kehittäminen.

Hallintoa on kevennettävä. Apulaisrehtoreita, johtajia ja päälliköitä on ehdottomasti liikaa. Apulaisrehtoreita enintään kaksi ja koulutuspäälliköitä enintään 10. Samoin, tarvitsemme samassa yksikössä apulaisrehtorin, pari johtajaa ja päällikön, mielestäni emme. Organisaation tulee tukea ydintoimintaa.

Toteutumaton organisaation keventäminen

Tehdyn organisaatiomuutoksen taloudelliset ja toiminnalliset tulokset julkaistava ja tunnustettava avoimesti erikseen ja yhdessä molempien aiempien oppilaitosten osalta. Koulutuskuntayhtymän missio ja sitä tukeva henkilöstöstrategia ja -politiikka sekä organisaatiomalli on päivitettävä ajan tasalle. Henkilöstön asiantuntijuus tunnustettava ja hyödynnettävä muutoksien toteutuksessa.

Perustoimintoja pitäisi pystyä tukemaan eikä sekoittamaan niitä kuten tähän asti.

Koulutuspäälliköiden työnkuvien tarkastelu (opetus pois ja vähemmän koulutuspäälliköitä). Aikuiskoulutuksen ja nuorten koulutusten raja-aidan purkaminen. Markkinointi enemmän toimistosta kentälle.

Realismia säästöpainneissa. Toivomuksena, että muistetaan koulutuksen hyvä toteuttaminen säästöpainneitten keskellä, ettei säästetä itseämme hengiltä. Jos olosuhteet huononnetaan radikaalisti, niin opiskelijat eivät halua meille opiskelemaan. Laatu pitää kuitenkin tehdä ja olla ylpeä siitä.

Tehtäväkuvauksien selkiyttämistä opettaja sekä esimiestasolla ja ei-niin-välttämättömien tehtävien poistamista.

Toimintaa pitää edelleen tiivistää ja organisaatiota keventää.

Ylintä johtoa on kevennettävä. Päällekkäisyydet pois.

Organisaation keventäminen ja selkeät vastuualueet ja työtehtävät esimiehille

Vaikea sanoa, kun pakka on sekoitettu niin sekaisin, ettei pysty ottamaan mitään järkevää kantaa. Hajota ja hallitse tyyliin.

Ensisijaisesti työnantajan tulisi pikaisesti mahdollistaa, että tällä uudella OPSilla saataisiin päättävien luokkien opiskelijat valmistumaan. Näillä näkymin kaikki eivät valmistu keväällä 2016

Tulevien vuosien rahoitusmuutokset pakottavat Sampon tehostamaan toimintaansa ja tarkastelemaan myös organisaatiota kriittisesti.

Organisaation keventäminen.

HUH HUH. Nyt vasta aletaan tosissaan muuttaa... Haste on valtava, kun joudumme toteuttamaan suunnilleen saman koulutustehtävän 30% pienemillä resurseilla. Lisähaasteet: nopeasti ympärillä muuttuva maailma ja tekniikka, opetuksen digitalisointi, työssäoppimisen lisääminen ja samalla laadun varmistaminen, opettajien vuosi-työajan miettiminen, yhä yksilöllisemmiksi käyvien opintopolkujen ja opiskelijoiden toiveiden toteuttaminen, haastavammat ja muuttuvat opiskelijat, ikääntyvä henkilöstö noin aluksi...

Organisaatiota joudutaan varmaan vieläkin tarkastelemaan.

Mielestäni muutostarpeet on aika vähissä. Parempi olisi laittaa lähes kaikki uusiksi.

Pomojen määrä oikeaan suhteeseen alaisiin nähden. Tultaisiinkohan toimeen pienemmällä määrällä?

Nuorten ja aikuisten opetukset enemmän yhteen

Muutostarpeita jäi, mutta en halua tässä yhteydessä niitä ilmaista. Olen keskustellut näistä esimieheni kanssa.